

DOSSIER STRATEGIE

STRATEGIE ET COMPETITION

ALBO Melissa

CHARMET Antoine

TEXIER Fanny

Professeurs référents : Mme GARDES

ANNEE UNIVERSITAIRE 2012 – 2013

IUT BORDEAUX MONTESQUIEU – DEPARTEMENT GEA

« Les approches classiques de la stratégie opposent la compétition à la coopération : les entreprises présentes dans une même industrie doivent choisir entre s'affronter ou coopérer. Dans une approche nouvelle, la stratégie de coopération consiste à développer simultanément des relations de compétition et de coopération avec le même partenaire-adversaire. », « Pourquoi coopérer avec un concurrent », Frédéric Le Roy.

Durant les années 1960, la stratégie de coopération (dont le but est de collaborer à une action commune) était inenvisageable. Les entreprises appliquaient la vision de Porter¹ et ainsi, elles n'avaient qu'une seule stratégie, celle d'être compétitives (recherche par plusieurs personnes d'atteindre un même objectif²) à long terme grâce aux avantages concurrentielles. A ce moment-là, la coopération est condamnée comme une entente qui fausse le jeu concurrentiel.

A partir du milieu des années 1980, les accords de coopération se multiplient entre firmes rivales et changent les relations de concurrence. Puis au fur et à mesure, les organisations se rendent compte qu'elles évoluent dans un environnement instable et complexe et elles sont amenées à la fois à se concurrencer sur certains points et à coopérer sur d'autres³. Ce phénomène est appelé « coopération » pour la première fois par Ray Noorda, le fondateur de Novell. Ce néologisme est né des mots compétition et coopération et a été étudié⁴ au début (en 1996) par deux auteurs Américains : Brandenburger et Nalebuff.

Ces derniers définissent la coopération comme « un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément⁵ ».

La compétition et la coopération ont souvent été présentées en management stratégique comme deux opposés puisque la compétition diminue quand la coopération augmente et inversement. De plus, la compétition et la coopération s'opposent dans leur définition et donc ne peuvent se produire en même temps. Pourtant, les travaux des deux chercheurs Américains montrent que les entreprises ont intérêt à concilier compétition et coopération, deux stratégies a priori contradictoires comme nous l'avons vu précédemment.

¹ Porter M, Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.

² Dictionnaire Larousse, 2011

³ Bengtsson M, "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", Journal of business and Industrial Marketing, vol 14, p.178-190, 2009

^{4 5} Brandenburger A, Nalebuff B, La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, Village Mondial, 1996.

Ainsi, dans le mot « coopétition », la coopération et la compétition ne sont plus considérées comme des antagonismes mais plutôt comme des opposés interdépendants⁶.

En adoptant cette stratégie de coopétition, les entreprises bénéficient à la fois de la compétition qui les pousse à améliorer constamment leur offre et de la coopération qui leur permet d'avoir accès aux ressources du partenaire. Elles ont intérêt à augmenter simultanément la compétition et la coopération avec le même partenaire-adversaire.

Ces pratiques de coopétition sont désormais courantes, il existe de nombreux exemples. Le premier est celui de NEC, le géant industriel japonais de l'informatique et de la télécommunication qui coopère avec des concurrents comme Siemens dans la recherche et le développement. Le deuxième est celui de Philips et de Sony qui collaborent pour développer et fabriquer de nouveaux DVD, tout en se concurrençant de manière agressive sur d'autres produits et marchés⁷.

Ces différents points de vue d'auteurs (récent comme Y.Luo ou moins récent comme A. Brandenburger) nous ont amenés à nous poser à la question suivante :

Les stratégies de coopétition peuvent-elles être une solution à long terme pour les entreprises évoluant dans un contexte hyperconcurrentiel ?

Montrer que la coopétition est une stratégie d'innovation dans un environnement instable et complexe sera le prélude afin de mettre en évidence les limites de ce modèle récent.

⁶ Chen M.J, "Reconceptualizing the Competition-Coperation relationships", Journal of Management Inquiry, vol 20, p.1-19, 2008.

⁷ Luo Y, "A coopetition perspective of global competition", Journal of World Business, vol 42, p.129-144, 2007.

Sommaire

- I/ La coopération comme stratégie d'innovation de sa concurrence ... 5
 - A) La coopération : une stratégie nouvelle 5
 - B) Les enjeux..... 6
 - C) Les différents profils que peuvent avoir les managers dans les situations de coopération..... 6
- II/ La coopération : une stratégie qui présente cependant des limites 7
 - A) Une limite due à un manque de compréhension 7
 - B) Un risque d'opposition entre les acteurs de l'alliance..... 7
 - C) Une limite due aux conflits d'intérêts 8

I/ La coopération comme stratégie d'innovation de sa concurrence

La coopération étant une stratégie nouvelle, des nouveaux enjeux émergent. L'apparition de la coopération affecte le comportement des managers qui doivent faire face à différentes situations.

A) La coopération : une stratégie nouvelle

Quatre axes :

- penser et agir international : rentabiliser ses coûts en travaillant sur des réseaux mondiaux)

(exemple : France, réseau de distribution limité au niveau national, elles sont obligés de s'étendre au niveau internationale)

- fournir un service de bout en bout : travailler à l'international : obligation de s'allier avec d'autres entreprises qui possèdent d'autres compétences afin de fournir une qualité importante.

(ex : La société Teleos Communication a été rachetée par Madge en 1996 pour étendre son réseau, a compris qu'il fallait travailler avec des réseaux locaux afin d'être compétitif.)

- rechercher l'économie des moyens : la coopération permet la réduction des coûts car la valeur ajoutée des entreprises augmentent. En travaillant sur des réseaux internationaux, l'entreprise cherche à optimiser ses coûts.

- favoriser les complémentarités : Cela peut permettre d'acquérir une niche.

(ex : Microsoft et le produit Money se sont alliés afin de pénétrer une niche, qui portait sur l'informatisation du budget des ménages)

B) Les enjeux

- Avec la mondialisation : volonté de rester sur son marché, nécessité de s'ouvrir sur ses concurrents
- Volonté de s'allier afin d'obtenir plus de valeur ajoutée
- L'entreprise doit s'enrichir : création de complémentarité
- Développer de nouvelles relations

C) Les différents profils que peuvent avoir les managers dans les situations de coopération

Les traits de personnalité des futurs managers expliquent différemment les dimensions de la coopération.

Les compétiteurs rivalisent considérablement mais coopèrent peu. Pour réaliser leurs objectifs de performance, les directeurs s'ouvriront aux autres et leur projeteront des signaux positifs. Ces deux dimensions sont liées à la performance des acteurs, puisqu'ils rendent l'obtention de ressources plus facile.

Les coopérateurs coopèrent considérablement mais rivalisent peu. Étant très influents, ils négocient peu et restent puissants. En effet, l'esprit de ces acteurs est tel que c'est la performance qui compte et pas être mieux que d'autres.

Cela n'implique pas de relations individuelles, qui exigent un partenariat entre les acteurs, pour qu'ils puissent être liés l'un avec l'autre. Finalement, les coopérateurs démonstratifs sont plus enclins à être négociation que ceux qui sont individualistes.

Le coopétiteur s'avère être les individus qui entreprennent simultanément des actions tant compétitives que coopératives avec d'autres rivaux. La coopération est la réunion commune de comportements compétitifs et coopératifs. Ces acteurs sont influents, ont tendance à être en négociation et ne sont pas très puissants. Le modèle du coopétiteur indique une asymétrie de pouvoir.

→ 3 types de profils, selon les caractères et attentes du manager.

II/ La coopération : une stratégie qui présente cependant des limites

A) Une limite due à un manque de compréhension

- On remarque que la coopération et leur bénéfice ne sont pas facilement obtenus. En partie à cause du manque de compréhension du concept d'alliance et comment le mettre en place.

Le but est donc d'augmenter cette compréhension en examinant trois questions de recherche : (1) qu'est-ce qu'un partenariat ? (2) Quand un partenariat devrait-il être utilisé et dans quelles mesures ? (3) Comment mettre en œuvre partenariat ?

B) Un risque d'opposition entre les acteurs de l'alliance

Même si les organisations sont enthousiastes concernant la construction d'alliance, celles-ci continuent d'avoir un taux d'échec élevé.

Les constructions d'alliance souffrent de différents problèmes : les relations proches ne sont pas toujours synonyme de bonnes relations.

Par conséquent, il est impératif de souligner pourquoi les alliances échouent si fréquemment.

Il est observé que les relations qui paraissent bien se porter sont souvent celles qui sont le plus vulnérables aux forces de destructions qui se construisent en dessous de la surface de l'alliance.

Les principales causes d'échecs sont : conflits, les changements de comportement, les comportements opportunistes et les différences de réseaux → intérêt individuel

C) Une limite due aux conflits d'intérêts

Les logiques d'interaction sur laquelle la coopération et la compétition reposent sont dans le conflit entre les parties. Mais le conflit peut apparaître dans des situations différentes.

Traditionnellement, le conflit est discuté dans des théories sur la concurrence au sein du marché et sur la coopération dans des alliances stratégiques.

On peut expliquer le conflit interne par le fait que les individus privilégient leurs propres intérêts individuels au détriment des intérêts de l'alliance. Ceci peut mener au sous-développement des objectifs communs dans les fonctions différentes de l'organisation.

Cependant, on peut dire que le conflit ne doit pas être vu comme une menace, mais il doit être accepté comme un enjeu pour les managers dans l'organisation.

Les buts des individus peuvent être similaires même si différents moyens sont utilisés pour les réaliser. Certains individus peuvent utiliser la compétition comme le moyen d'atteindre des objectifs organisationnels communs tandis que d'autres peuvent utiliser la coopération comme un moyen pour atteindre ces mêmes objectifs.

Donc, il est très important que les individus dans l'organisation soient conscients des avantages de coopération et de la compétition, respectivement, pour les aider à comprendre que les individus différents contribuent à la relation compétitive de différentes façons et qu'ils améliorent ensemble les bénéfices de l'entreprise.

Conclusion

Une meilleure connaissance de la coopération et de ses mécanismes est devenue aujourd'hui stratégique et concerne de plus en plus d'organisations, quelle que soit leur taille et quel que soit leur domaine d'activité.

Cette stratégie est d'autant plus pratiquée que chacun des coopérateurs ne possède pas seul des ressources nécessaires pour obtenir un marché et pour répondre au défi de l'innovation.

Notre problématique était la suivante: Les stratégies de coopération peuvent-elles être une solution à long terme pour les entreprises évoluant dans un contexte hyperconcurrentiel ?

Pour y répondre, nous pouvons dire que ce nouveau type de stratégie peut être bénéfique aux deux organisations uniquement si elles collaborent à même niveau et se transmettent toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement de la coopération. Mais si les règles ne sont pas réellement définies entre les entreprises, que celles-ci ne bénéficient pas d'une bonne entente (persistance de conflits) et qu'il existe une différence de réseaux alors la coopération peut être un échec important, voire même un piège pour chacune des deux firmes.

Les chercheurs sont nombreux (comme Frédéric Le Roy, professeur à l'université de Montpellier) à s'intéresser à cette nouvelle stratégie, développée depuis maintenant une trentaine d'années, et continuent à mener des travaux et des réflexions sur les cadres théoriques et sur les méthodes de recherche de ce qui pourrait devenir une approche complètement renouvelée des relations concurrentielles.

Suite à ce travail effectué, nous pouvons nous demander si cette stratégie du paradoxe n'est-elle pas à l'origine de certaines tensions entre organisations ?

Bibliographie

BALANTZIAN G., "L'avantage coopératif", les éditions d'organisations, 1996

BENGTSSON M., "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of business and Industrial Marketing*, vol 14, p.178-190, 2009

BENGTSSON M. KOCK S. "Coopetition in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously" *Industrial Marketing Management* 29, 411–426 (2000)

BRANDENBURGER A, NALEBUFF B, *La co-opétition, une revolution dans la manière de jouer concurrence et cooperation*, Village Mondial, 1996.

CHEN M.J., "Reconceptualizing the Competition-Coperation relationships", *Journal of Management Inquiry*, vol 20, p.1-19, 2008.

ERIKSSON E, "Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented?" Luleå University of Technology, Business Administration and Social Sciences, Luleå, 971 87 Sweden

FANG S-R., CHANG Y-S, PENG. Y-C "Dark side of relationships: A tensions-based view", *Industrial Marketing Management* 40 (2011) 774–784

GERVAIS M. HERRIAU C. "Stratégie de l'entreprise", *Economica*, 2011

LUO Y, "A coopetition perspective of global competition", *Journal of World Business*, vol 42, p.129-144, 2007.

PORTER M, « Choix stratégiques et concurrence », *Economica*, 1982.